

GUIDA ALLA REALIZZAZIONE DEL *BUSINESS PLAN*

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	2
2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE.....	3
3. IL PIANO DELLE VENDITE.....	6
L'ANALISI DEL SETTORE	6
LA STRATEGIA DI COMMERCIALIZZAZIONE E DI PREZZO	8
4. IL PIANO DELLA PRODUZIONE	10
5. MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE	12
6. IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI.....	14
7. IL PIANO DEI FINANZIAMENTI	15
8. LE PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE	16
IL BILANCIO PREVISIONALE.....	16
L'ANALISI PER INDICI.....	18
I FLUSSI DI CASSA E DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	19
L'ANALISI DI BREAK-EVEN.....	21

1. INTRODUZIONE

Nell'economia moderna non è più possibile intraprendere una iniziativa imprenditoriale senza stabilire gli **obiettivi** strategici della futura attività e senza tradurre in un **progetto** (business plan) le vie e le modalità per la sua realizzazione.

Il piano previsionale rappresenta lo strumento di pianificazione dell'attività aziendale nel medio-lungo termine (3 - 5 anni).

Oggetto dello stesso può essere:

- o l'inizio di una nuova attività (start up);
- o l'ampliamento o la diversificazione del business tipico di un'azienda funzionante attraverso, ad esempio, l'acquisto di altre imprese, l'apertura di sedi secondarie, l'effettuazione di operazioni straordinarie.

**progettare
l'impresa**

Il business plan è uno strumento di *pianificazione* e come tale serve, in primo luogo, all'imprenditore per sviluppare le idee su come gestire l'impresa.

Il business plan può rappresentare uno strumento applicativo per sperimentare diverse teorie di gestione dell'azienda e per calcolarne i possibili risultati. Attraverso la stesura del documento l'imprenditore può stimare le possibili conseguenze economiche, finanziarie e patrimoniali di determinate decisioni e valutarne gli aspetti di coerenza, opportunità e convenienza.

**funzioni del
business plan**

All'esterno dell'impresa il business plan serve a **illustrare il progetto** imprenditoriale ai terzi, quali potenziali nuovi soci, terzi finanziatori, istituzioni pubbliche e così via. Per molti imprenditori l'illustrazione del progetto a terzi ha come scopo primario quello di **reperire finanziamenti** esterni. Al proposito, infatti, alcune leggi, tra cui la legge n. 488/1992 "Agevolazioni finanziarie per nuovi investimenti", ne hanno imposto agli imprenditori l'utilizzo per l'ottenimento dei finanziamenti agevolati

Successivamente, ad attività avviata, il business plan rimarrà un importante strumento di verifica dell'andamento della stessa; l'imprenditore potrà infatti utilizzarlo per valutare la performance effettiva dell'azienda nel tempo, attuando un monitoraggio continuo tra quanto pianificato e quanto invece concretamente realizzato.

In quanto documento redatto a livello preventivo, esso porta con sé, inevitabilmente, tutti i limiti sottostanti alla pianificazione formale. Fare previsioni non è semplice; tuttavia, nonostante l'elevata possibilità di errore, è comunque importante formularle, perché la pianificazione strategica costituisce un fattore di successo dell'impresa e rappresenta il primo passo per la misurazione dei risultati.

**limiti e
vantaggi**

Le imprese di successo riescono ad attenuare il limite potenziale insito nel business plan mediante una sistematica rielaborazione e un continuo aggiornamento del piano stesso: il business plan non è mai definitivo e deve essere costantemente modificato, data la variabilità delle premesse su cui si fonda.

Il business plan come documento dovrà presentarsi curato sia nel contenuto sia nella forma.

Il documento sarà suddiviso in capitoli o *parti*, ognuno dei quali, al proprio interno, dovrà trattare alcuni aspetti peculiari dell'attività da sviluppare, utilizzando descrizioni e cifre.

Il numero delle pagine varierà a seconda della rilevanza del progetto imprenditoriale da implementare. Le parti dovranno essere coordinate fra di loro, anche se preparate disgiuntamente una volta definiti in via anticipata gli obiettivi. Le informazioni in esso contenute dovranno essere precise e il più possibile correlate a dati acquisiti dalla realtà.

In effetti l'aspetto più problematico della sua redazione non è tanto il reperimento delle informazioni necessarie, quanto la quantificazione di tali informazioni e la loro organizzazione. E' frequente, infatti, che per la sua preparazione si ricorra all'ausilio di un professionista o di un consulente qualificato.

Attraverso il documento, l'imprenditore deve saper trasmettere la propria convinzione nella riuscita del progetto, usando toni ottimistici, senza sconfinare in un eccessivo entusiasmo, e senza cercare di autoconvincersi che non sussistano rischi per quella nuova attività.

Occorre sempre ricordare che chi leggerà il business plan dovrà credere che l'impresa sarà effettivamente in grado di realizzare i risultati contenuti nel piano.

**forma del
business plan**

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE

Il business plan nasce con l'idea imprenditoriale. L'imprenditore ha la necessità, o per iniziativa propria o su richiesta di altri (soci, finanziatori ecc.), di preparare un documento che illustri i caratteri peculiari dell'attività che intende sviluppare

Questa sezione deve contenere quindi una sorta di sintesi dell'intero progetto, in termini di obiettivi e di cifre, sintesi utile all'imprenditore per anticipare il contenuto e le conclusioni del business plan, e ai i destinatari del documento stesso per comprendere gli obiettivi e i punti di forza della nuova attività.

Nella descrizione del progetto imprenditoriale dovrà quindi essere posto in evidenza **chi** vuole dare vita al progetto, **cosa** effettivamente si ha intenzione di fare e quali sono gli **obiettivi** che ci si prefigge con l'attività da realizzare.

□ CHI

Innanzitutto, una breve presentazione del **gruppo imprenditoriale** e degli altri eventuali **collaboratori**. Nella presentazione dovranno essere descritte le qualità individuali e, soprattutto, le competenze delle diverse persone. La relazione dovrà mettere in risalto, in modo chiaro e sintetico, il plusvalore apportato dai diversi soggetti alla realizzazione dell'iniziativa.

Le informazioni sulle persone sono fondamentali perché i destinatari del business plan possano rendersi conto della solidità, della capacità, delle potenzialità dell'impresa e dei suoi soci. In questo contesto, se l'impresa fosse già esistente, dovrebbe essere indicata l'attività svolta dalla stessa fino a quel momento, definendone la posizione competitiva attuale e presentando un breve spaccato della sua storia.

**imprenditore e
collaboratori**

□ DOVE

Sia che si tratti di impresa preesistente, sia di impresa di nuova costituzione, sarà comunque necessario indicare la località in cui la nuova iniziativa imprenditoriale dovrà ubicarsi, mettendo in evidenza, per quanto possibile, le sinergie con il territorio.

**ubicazione
dell'impresa**

□ COSA

I principali **prodotti** o **servizi** offerti dovranno essere descritti nelle loro caratteristiche salienti, mettendone in risalto gli aspetti qualitativi, nonché gli eventuali aspetti innovativi, che possono differenziare il prodotto rispetto ad altri presenti sul mercato, e i loro principali punti di forza rispetto a eventuali prodotti concorrenti.

**prodotti
e servizi**

In particolare sarà importante descrivere:

- o il tipo di **bisogno** che si vuole soddisfare;
- o lo **stadio di sviluppo** del prodotto;
- o le **prospettive** degli sviluppi futuri in termini di tecnologie o miglioramenti apportabili. In particolare, in caso di azienda industriale, sarà opportuno descrivere la possibilità di sfruttare eventuali acquisizioni di brevetti o marchi, nonché accordi a livello produttivo o livelli di know-how consolidatisi nel tempo.

□ COME

Come aspetto conclusivo di tale sezione, è indispensabile effettuare una breve descrizione della forma imprenditoriale che si intende scegliere per lo svolgimento dell'attività. Si dovrà quindi indicare se la nuova iniziativa si collocherà all'interno di una impresa preesistente, oppure darà origine alla costituzione di una nuova società. In tal caso, si dovrà indicare che tipologia di forma societaria si è intenzionati a scegliere e le motivazioni che spingono a tale scelta.

**forma giuridica
dell'impresa**

Nella predisposizione del business plan è importante considerare le caratteristiche dei lettori cui lo stesso è indirizzato. Soprattutto in questa fase preliminare, quindi, sarà necessario modulare con attenzione le caratteristiche di esposizione sia della sintesi che dell'intero progetto, in funzione della specificità dei soggetti **destinatari**.

destinatari

Di conseguenza si potranno avere documenti molto approfonditi o, al contrario, particolarmente agili; una buona soluzione, che non scoraggi la lettura del documento e salvaguardi la completezza dell'informazione, potrebbe essere quella di mantenere piuttosto breve il testo del progetto e di aggiungere le informazioni di dettaglio come documenti di supporto, allegati al piano (curricula approfonditi degli imprenditori, tabelle di dettaglio delle cifre ecc).

Nella categoria dei destinatari si trovano tutti coloro che sono in qualche misura interessati allo sviluppo e al successo dell'idea imprenditoriale.

Nella maggior parte dei casi si tratta di finanziatori, sia ordinari (banche) che straordinari (istituzioni pubbliche per l'erogazione di fondi speciali, a fondo perduto o a tassi agevolati), per cui si dovrà prestare molta attenzione a evidenziare i principali vantaggi in termini di ritorni dell'investimento o di solvibilità.

Un caso particolare è, invece, quello in cui il piano è indirizzato quasi esclusivamente all'imprenditore, o meglio a tutti i soci, oppure ai soci futuri ai fini dell'ampliamento della compagine sociale. In tale situazione sarebbe opportuno sottolineare i possibili vantaggi, in particolare in funzione della distribuzione di utili futuri e di incremento del valore della quota capitale apportata.

3. IL PIANO DELLE VENDITE

L'ANALISI DEL SETTORE

Il piano delle vendite rappresenta una sezione fondamentale del business plan, in quanto comprende l'illustrazione analitica:

- o del **settore** di riferimento;
- o della **strategia** con cui l'impresa intende posizionarsi nel mercato, con il fine principale di promuovere le vendite;
- o del livello previsto dei **prezzi** con cui si intende presentare il nuovo prodotto sul mercato.

La definizione del piano delle vendite deve preliminarmente basarsi su un'analisi preventiva del settore in cui l'attività della società verrà svolta. Date le caratteristiche del prodotto descritte nelle sezioni precedenti, il futuro imprenditore deve, a questo punto, definire il **mercato globale** di riferimento, quindi i caratteri peculiari del **segmento** di mercato a cui intende riferirsi e, infine, come prevede di posizionarsi e inserire il prodotto nello stesso.

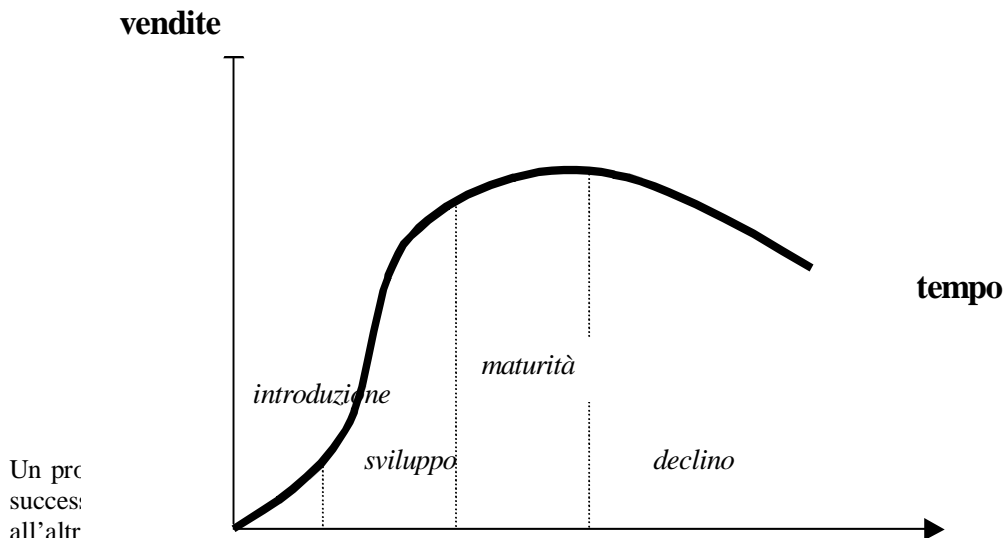
E' indispensabile pertanto definire l'andamento dello sviluppo del settore e gli aspetti caratteristici del cosiddetto "sistema competitivo allargato", ossia i clienti, i fornitori, i concorrenti, nonché i potenziali entranti e i possibili prodotti/servizi sostitutivi.

Dapprima si dovrà effettuare uno studio sul **ciclo di vita del prodotto**, ossia individuare l'andamento delle vendite del bene/servizio caratteristico di quel settore nel tempo e, di conseguenza, la crescita prevista del fatturato.

Il ciclo di vita del prodotto si suddivide nelle quattro fasi fondamentali sotto evidenziate.

**analisi del
mercato**

**ciclo di vita del
prodotto**



Non si deve dimenticare che un prodotto può essere nel tempo soggetto a particolari processi che ne determinano una rivitalizzazione e ne consentono il riposizionamento in una fase precedente.

Le migliori fonti di informazione degli andamenti del mercato sono rappresentate dalle riviste specializzate, dalle associazioni commerciali di categoria nonché da enti istituzionali quali le Camere di Commercio e l'ISTAT.

Nella fase immediatamente successiva, e nello stesso tempo complementare, si dovrà provvedere a definire la **domanda** del prodotto/servizio al fine di individuare le opportunità per l'impresa.

E' indispensabile, in questa fase della pianificazione, che le analisi portate avanti non si limitino a individuare il mercato o le nicchie di mercato che possono rivestire importanza in quel determinato momento, ma mirino a cogliere gli aspetti del potenziale sviluppo futuro.

**domanda
potenziale**

Fondamentale, a tale scopo, l'analisi del "sistema competitivo allargato" e, in particolar modo, l'analisi dei concorrenti.

Lo studio dei comportamenti e delle caratteristiche dei concorrenti è determinante al fine di individuare il livello di redditività del settore prescelto, nonché la maggiore o minore aggressività degli stessi nei confronti gli uni degli altri.

**analisi dei
concorrenti**

Gli elementi da considerare ai fini dell'analisi dei comportamenti dei *competitors* all'interno di un determinato settore sono

- o il tasso di crescita della domanda;
- o il grado di differenziazione dell' offerta;
- o la struttura dei costi propria del settore;
- o le modalità di crescita della capacità produttiva;
- o la consistenza delle barriere all' uscita.

Una volta analizzate le strategie proprie dei concorrenti, risulta estremamente utile rappresentare graficamente, mediante un sistema di assi cartesiani, i cosiddetti “raggruppamenti strategici”.

La rappresentazione del posizionamento nel settore dei produttori presenti, oltre a offrire una immagine più chiara ed efficace della situazione esistente, consente di meglio cogliere le caratteristiche dell’attività che si intende aggiungere rispetto alle forze già presenti nel settore.

L’analisi delle **barriere all’entrata** è invece indispensabile per determinare la possibilità o meno, per nuove imprese, di entrare nel settore.

Dovranno essere valutati quindi gli ostacoli da superare per l’ingresso nel settore e si dovrà indagare la possibilità, una volta entrati con successo, di scoraggiare, a propria volta, l’ingresso di nuovi potenziali entranti.

Si dovranno perciò analizzare

- o le economie di scala realizzabili nel settore;
- o il grado di differenziazione dell’offerta;
- o l’accesso ai canali distributivi;
- o il fabbisogno di capitali;
- o le politiche pubbliche.

Non meno importante l’indagine sulla possibilità che produttori di **beni sostitutivi** (ad esempio, nel settore delle bibite, la Coca Cola con Fanta), anche qualora tecnologicamente dotati di impianti differenti, possano diventare concorrenti diretti producendo beni percepibili dal consumatore come in grado di soddisfare le stesse esigenze soddisfatte dal prodotto della società.

La redditività del settore è influenzata anche dai **rapporti** di forza che si instaurano con i **clienti** e i **fornitori**. È evidente che uno studio del settore che evidenzi forti poteri contrattuali da parte di clienti e fornitori porterà a stimare una minore redditività relativa rispetto a quella potenziale del settore indagato.

LA STRATEGIA DI COMMERCIALIZZAZIONE E DI PREZZO

L’aspetto più delicato da affrontare all’interno di questa sezione è sicuramente quello relativo alle **metodologie di commercializzazione** dei prodotti e, soprattutto, dalla determinazione delle **quantità da produrre** e del **prezzo** da applicare nei confronti della clientela.

È infatti l’area commerciale il punto da cui si sviluppano tutte le scelte e le previsioni in ordine al progetto imprenditoriale: è in funzione del “mercato” che si elaborano i programmi di produzione e di acquisto delle risorse, e non viceversa.

L’impresa dovrà innanzitutto decidere nel concreto se affidarsi a metodologie di vendita e distribuzione di tipo diretto oppure indiretto, ricorrendo cioè a intermediari. In funzione di tale aspetto, muterà infatti anche la valutazione sulla previsione dei prezzi di vendita da attribuire ai beni/servizi prodotti.

**barriere
all’entrata**

beni sostitutivi

**potere
contrattuale**

...come vendere

Quanto alle previsioni operate sulle **quantità** di prodotto/servizio da collocare sul mercato, i riferimenti e gli elementi su cui fondare le previsioni sono diversi:

- o eventuale esperienza passata degli imprenditori;
- o previsioni fondate su strumenti di elaborazione statistica, focalizzate su dati di tendenze passate;
- o previsioni fondate su specifiche indagini di mercato. Quest'ultimo aspetto, in particolare, si realizza mediante un'analisi volta a conoscere le attese e le esigenze dei consumatori, che può essere condotta utilizzando i mezzi più diversi quali interviste telefoniche, questionari cartacei e così via.

...quanto produrre

Il problema più complesso rimane comunque la formazione del **prezzo di vendita** del bene/servizio, in quanto tale scelta comporta valorizzazione simultanea di un considerevole numero di variabili, sia endogene che esogene, che assommano tutte le considerazioni svolte in precedenza: elasticità della domanda, concorrenza, vincoli legislativi all'interno del settore e così via.

...a quanto vendere

È di tutta evidenza che la fase del piano delle vendite tendente a definire il prezzo di vendita si pone in strettissima correlazione con la sezione relativa al piano di produzione e, quindi, alla determinazione del **costo di prodotto**. La procedura che si dovrà adottare sarà quindi, a livello tendenziale, quella di stabilire, con le metodologie indicate in precedenza, le quantità di prodotto che si presume possano essere assorbite dal mercato, individuare quindi le principali classi di costo necessarie alla realizzazione della produzione pianificata e, infine, determinare un livello di prezzo congruo per la copertura dei costi e, possibilmente, comprensivo di una certa percentuale di utile. Individuato il prezzo da considerarsi ottimale, sarà comunque opportuno eseguire un ulteriore confronto per verificare se tale ipotesi possa considerarsi fattibile nel caso specifico o se non determini, al contrario, una situazione del tutto al di fuori del mercato.

Il piano di marketing

Il piano di marketing rappresenta una parte di non facile stesura, sia per la complessità dei contenuti sia per l'incertezza delle stime.

Al suo interno si definiscono la **strategia di marketing** da utilizzare e i **costi** che le azioni da intraprendere comporteranno a livello aziendale, formulando una valutazione del rapporto fra costi sostenuti e benefici di futuro godimento.

Definito il posizionamento del prodotto, il settore di riferimento e i livelli di prezzo da praticare, occorrerà spiegare attraverso quali **canali promozionali** l'impresa intenda sfruttare le opportunità evidenziate nella precedente analisi. Per un'attività che nasce e tende a svilupparsi, è infatti fondamentale farsi conoscere nel modo giusto.

Il piano di marketing può essere strutturato nei modi più vari, l'importante è che nel definirlo si presti particolare attenzione a che le caratteristiche dell'impresa futura vengano delineate in modo preciso e coerente.

Solitamente si preferisce introdurre il piano di marketing con la tabella di riepilogo dei costi propri dell'attività promozionale, nonché gli obiettivi previsti, facendo poi seguire la parte più descrittiva con i dati, le analisi e le valutazioni effettuate.

Nel definire il piano occorre che l'imprenditore, nell'individuare le varie attività di marketing, fissi delle **priorità** e dei **limiti di costo** delle stesse, secondo un obiettivo di equilibrio tra i fini da conseguire e i mezzi realmente disponibili. Su questa base verranno poi dimensionate le varie attività promozionali, che dovranno essere contenute nei livelli di costo prestabiliti

costi e priorità

Una volta fissata una scala gerarchica di attività promozionali, varie sono le metodologie che possono essere utilizzate al fine di individuare le risorse disponibili per la realizzazione di tali attività.

Una prima metodologia adottabile comporta la determinazione di un **livello di spesa** che abbia come esclusivo riferimento i risultati da conseguire per il prodotto. Il presupposto è che, mediante tale processo di pianificazione, siano stati nel contempo determinati degli obiettivi di vendita limite, ma concretamente praticabili, ricollegabili a un altro piano di marketing in linea teorica altrettanto realizzabile.

livello di spesa

Una seconda metodologia consiste nel calcolare le risorse a disposizione per il piano di marketing come **percentuale sulle vendite**. Ciò può avvenire anche sulla base di un confronto con altre aziende che operano nel settore rapportando al fatturato i costi sostenuti dalle stesse con riferimento all'attività promozionale, di pubblicità e di marketing in generale.

**percentuale
vendite**

Il limite di questo criterio sta proprio nel subordinare le spese di marketing alle vendite, in contraddizione con la logica stessa dell'attività di marketing, che può e deve svolgere un'azione di sostegno e di incremento alle vendite. Paradossalmente, quindi, calando le vendite, utilizzando questo metodo si verrebbero a ridurre anche le risorse disponibili ad affrontare quei problemi. Per questi motivi questa metodologia viene solitamente utilizzata non in modo esclusivo, ma sempre con funzione di ausilio e di verifica di un piano di marketing determinato con il primo metodo in precedenza analizzato.

4. IL PIANO DELLA PRODUZIONE

Tra gli elementi da considerare nella preparazione di un business plan figurano le modalità con cui l'impresa intende realizzare i propri prodotti o fornire i propri servizi.

**per produrre
occorrono.....**

Il Piano della produzione deriva dal Piano delle vendite.

Nel Piano viene descritta l'attività di produzione in ogni sua fase e vengono individuate analiticamente le risorse richieste da ogni stadio del processo produttivo : impianti di produzione, macchinari, attrezzature, materiali e mano d'opera.

Si descriveranno i beni strumentali, a partire dallo stabilimento, descrivendone le dimensioni, l'ubicazione ed eventuali vantaggi derivanti dalla stessa, come la vicinanza a scali, stazioni ferroviarie e aeroporti.

**.....beni
strumentali**

Per quanto riguarda invece i macchinari da utilizzare e le attrezzature da acquistare, occorrerà descriverne le caratteristiche, soprattutto dal punto di vista della capacità produttiva, nonché i probabili fornitori.

Se si fosse già in possesso delle informazioni relative, si potrebbero anche indicare le possibili fonti di materie prime o di componenti, la loro disponibilità, il grado di variabilità dei prezzi e, nel caso fossero già state avviate trattative, eventuali accordi con i fornitori in corso di realizzazione.

**.....materia
prima**

Particolarmente significativa è l'informazione relativa alla mano d'opera necessaria in funzione delle caratteristiche del processo produttivo. Sarà utile quindi descrivere le mansioni specifiche di ogni dipendente dovrà assumere, ma precisare anche il tipo di esperienza, formazione o specializzazione che costituiranno requisiti per la sua assunzione .

**.....mano
d'opera**

Definiti i fattori della produzione, si passerà ad illustrare il processo produttivo che si intende realizzare, individuandone anche le criticità.

Nel caso di produzioni a lotti, ad esempio, si dovranno affrontare, ad esempio, problematiche relative alla gestione delle scorte, di costi e tempi di approvvigionamento e di scorta minima, mentre in caso di produzione su commessa si avrà una situazione di gestione del magazzino molto più leggera, mentre si dovrà prestare particolare attenzione a questioni come i tempi di produzione e le scadenze di consegna ai clienti

.....processo
produttivo

La politica delle **scorte** si ripercuote in modo diretto sulla definizione della quantità da produrre. L'entità delle scorte deve essere ottimale in rapporto da esigenze antitetiche : da un lato quello che le stesse non vengano mai meno, in modo che l'azienda sia sempre in condizione di far pronte con tempestività alle richieste della clientela, dall'altra quella di rendere minimi i costi di approvvigionamento individuando il cosiddetto lotto economico, ossia quel quantitativo di merce considerato ottimale per ogni singolo ordine perché consente di minimizzare, senza rischi di inadeguatezza, i costi appunto di approvvigionamento e, soprattutto di stoccaggio, oltre che i costi finanziari relativi al capitale immobilizzato.

.....politica
delle scorte

Il quantitativo che si desidera tenere a scorta, sommato alle vendite di periodo nel primo anno di attività rappresenterà il volume di produzione. Negli anni successivi nel calcolo dovranno essere sottratti le Esistenze iniziali sospese dall'esercizio precedente. Nel fornire indicazioni sul volume di produzione, è opportuno anche accennare ai programmi di controllo della qualità ed ai livelli di scarto previsti.

Individuate le risorse, il Piano passerà a descriverne il mix: secondo il tipo di processo produttivo, ci saranno imprese che dovranno ricorrere ad un impiego intensivo di mano d'opera, mentre altre baseranno la propria attività quasi esclusivamente sull'automazione, altre ancora dovranno gestire l'alternarsi dell'una e dell'altra modalità di produzione.

A conclusione della descrizione del processo produttivo occorre indicare quali fasi del processo produttivo si svolgeranno all'interno dell'azienda e quali invece saranno appaltate. Molte imprese di nuova costituzione, infatti, o altre operanti da poco tempo, scelgono di ridurre il fabbisogno iniziale di capitale proprio facendo realizzare in *outsourcing* una parte del lavoro.

make or buy

La scelta di esternalizzare deve essere sempre supportata da una analisi attenta sia qualitativa che finanziaria (decisioni di make or buy). Sarebbe opportuno anche fornire di nuovo una breve descrizione del prodotto, solitamente già esposta in modo maggiormente analitico in precedenti fasi del business plan.

All'interno del piano della produzione, nell'ambito della descrizione del processo produttivo, viene fatta anche una prima riclassificazione dei costi, distinguendo fra costi fissi e costi variabili, diretti e indiretti, per preparare il calcolo dei margini di contribuzione e render più agevole la lettura del conto economico previsionale. Un esempio in tal senso è rappresentato dal costo della mano d'opera diretta, che può essere direttamente imputabile al primo margine di contribuzione (ricavi di vendita – costi variabili = primo margine di contribuzione) come costo variabile quando si tratta di personale facilmente ricollocabile all'interno dell'azienda

Più difficile sarà individuare e collocare altri costi di struttura, non sempre o non del tutto riferiti alla produzione.

Si tratta di una serie di costi, prevalentemente di tipo amministrativo, all'interno dei quali saranno presenti anche costi strettamente riferibili alla produzione, come i costi delle utenze.

La previsione dei costi generali è sempre piuttosto difficoltosa, per cui si tende a stimarli in base ad esperienze di altre aziende o personali.

5. MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE

La descrizione dell'organizzazione costituisce un altro elemento di rilievo nella redazione di un business plan.

Le decisioni relative alla struttura societaria e al vertice aziendale, che dovrà assumere le decisioni di tipo strategico oltre che operativo nella fase delicata dell'avvio della attività, rivestono un'importanza particolare. La maggior parte dei potenziali finanziatori è molto attenta a questo aspetto e basa le proprie valutazioni, in merito all'investimento nella società, in funzione delle garanzie di validità del personale e di efficacia dell'organizzazione che l'impresa è in grado di fornire.

In particolare, per quanto riguarda i soci fondatori e i membri del gruppo dirigente, sarà importante cercare di far emergere come gli stessi non siano solamente individui brillanti, oppure pieni di entusiasmo, quanto anche persone in grado di convertire il piano elaborato in una realtà di successo.

A questo proposito sarebbe utile preparare dei curricula accurati, che attestino la preparazione e l'esperienza di ciascun membro del gruppo, inserendoli magari anche come appendice finale del piano stesso.

La struttura organizzativa e i meccanismi operativi descrivono, rispettivamente, come si è deciso di dividere e assegnare i compiti e le responsabilità all'interno dell'azienda e quali sono i meccanismi e le procedure che si intendono utilizzare per selezionare, formare, motivare controllare e coordinare il personale dipendente e, più in generale, tutti coloro che collaborano con la stessa.

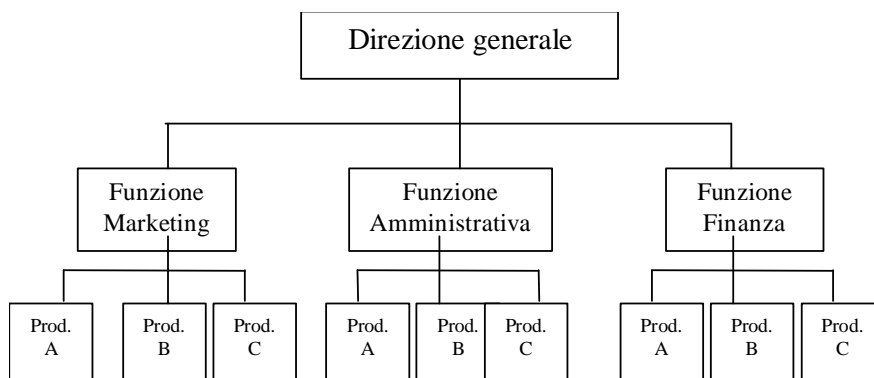
A questo punto si collocherà quindi la presentazione, oltre che del management e dei soci fondatori, di tutti quei soggetti destinati a svolgere un ruolo significativo nell'avviamento e nella gestione successiva dell'impresa, i dipendenti in posizione chiave e, più in generale, chiunque possa influire in modo significativo sui risultati dell'attività.

Tutto ciò potrebbe anche venire rappresentato attraverso un **organigramma**, che descrivere i rapporti gerarchici e la suddivisione delle responsabilità all'interno dell'azienda, presenti anche la struttura organizzativa scelta per l'impresa.

La maggior parte delle aziende è organizzata per funzione o per prodotto, ma quando sussistano particolari caratteristiche di produzione (1) può essere più efficace una struttura cosiddetta a matrice.

Con la **struttura funzionale**, tipicamente gerarchica e adatta ad aziende con una gamma di prodotti limitata, l'assetto aziendale sarà suddiviso appunto in funzioni secondo criteri di omogeneità di tecniche e competenze (ad esempio: funzione marketing, amministrativa, finanza e così via), a capo di ognuna delle quali verrà posto un manager con responsabilità direttive

—
1 I
str
fu
l'e
l'e



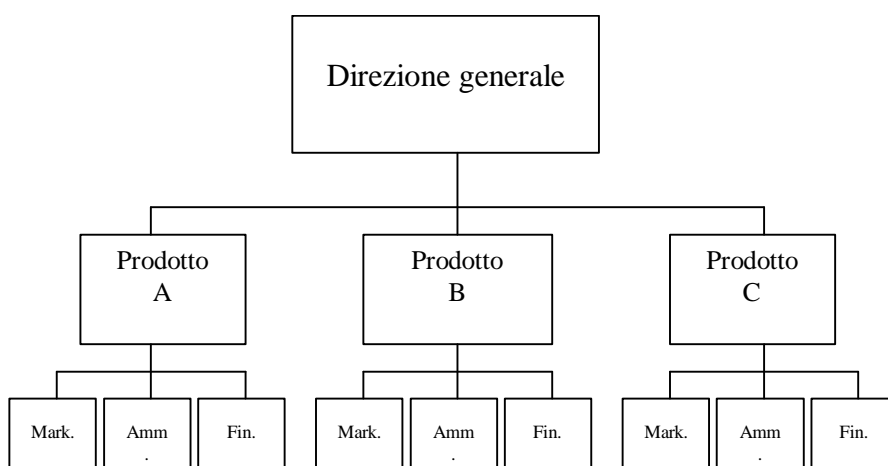
management

risorse umane

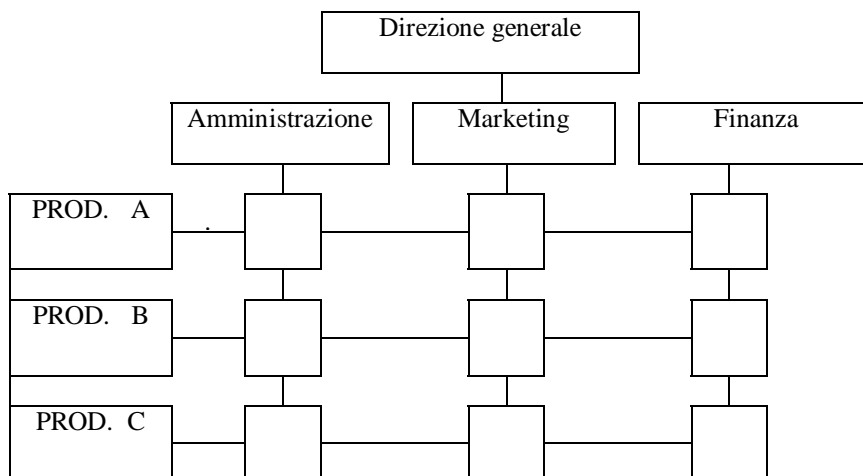
organigramma

Al contrario, per le aziende di grandi dimensioni, che presentano una grande varietà di produzioni, si addice meglio la **struttura divisionale**.

In questo modello ogni divisione rappresenta una sorta di “azienda nell’azienda” con la responsabilità di produrre, ognuna, un risultato economico parziale. Ad esempio, dalla Direzione generale potranno dipendere delle aree corrispondenti a differenti linee produttive o a diversi mercati di sbocco che poi, al loro interno, verrebbero organizzate per funzioni, come un’azienda più semplice.



Esiste, tuttavia, la possibilità che alcune aziende adottino una struttura intermedia alle due viste finora, ossia definiscano la struttura organizzativa aziendale attraverso una matrice, in cui persone assegnate a funzioni diverse si riuniscono per lavorare su prodotti o progetti specifici.



Un punto del business plan da molti trascurato è quello relativo alle **politiche del personale**, con particolare riferimento al loro coinvolgimento nella realizzazione del progetto e alle ipotesi di futuri ampliamenti di organico in relazione alla espansione della attività.

**politiche del
personale**

Le politiche e le strategie utilizzate nella pianificazione della struttura organizzativa, ossia la filosofia su cui si fondano l'organizzazione e le politiche di assunzione nel tempo, di criteri e di metodi di scelta del personale, un quadro generale delle remunerazioni, non influiscono forse nel breve periodo ma sicuramente nel medio-lungo termine..

Anche le scelte circa la **localizzazione** dell'impresa, in modo specifico per lo svolgimento dell'attività propriamente di produzione, dovranno essere motivate. Si tratterà di spiegare il peso avuto, nell'individuazione della zona, dalla stima della presenza di un buon mercato potenziale, soprattutto per il collocamento iniziale dei prodotti, dalla disponibilità di infrastrutture logistiche adeguate e, non ultima, dalla possibilità di reperire sul territorio personale qualificato. Tutti elementi, soprattutto gli ultimi, che hanno ripercussioni significative principalmente sui costi del lavoro, di approvvigionamento e di trasporto.

Analogamente, per quanto riguarda gli **immobili**, occorrerà dettagliare i motivi della scelta di acquisto oppure di locazione, alternative che comportano ripercussioni diverse sui costi e sui flussi finanziari.

localizzazione

6. IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Dopo la valorizzazione dei costi relativi alla produzione, i costi del lavoro e gli altri costi di struttura, è di fondamentale importanza introdurre una sezione che traduca in termini operativi, con la realizzazione del progetto di investimento prescelto, il programma produttivo già delineato nelle quantità e nelle modalità di svolgimento

L'imprenditore, al momento della redazione del piano degli investimenti, ha già disponibili alcune informazioni ricavate dal piano della produzione e dal piano delle vendite, tra cui, principalmente, le **quantità** di produzione previste del bene o del servizio e i **tempi** di produzione necessari a garantire la disponibilità del prodotto secondo le richieste del mercato. Di conseguenza, a questo punto del piano, l'imprenditore ha già effettuato gran parte delle scelte attinenti alle modalità di produzione del bene, o del servizio, optando per le tecnologie produttive considerate le più idonee ed economiche per la realizzazione della produzione prefissata.

I diversi progetti di investimento non sono analizzati solo dal punto di vista tecnico, sulla base cioè delle differenti tecnologie impiegate e delle molteplici alternative produttive, ma devono tenere in considerazione:

- o gli obiettivi che l'impresa persegue, in quanto ogni investimento deve essere confrontato con altre iniziative che potrebbero, in misura maggiore o minore, condurre al medesimo risultato;
- o le valutazioni tecniche, che spettano all'imprenditore e alle funzioni produttive o commerciali che utilizzeranno l'investimento;
- o le considerazioni economico-finanziarie, in quanto è indispensabile, per la sopravvivenza dell'impresa, poter prospettare il recupero integrale dei capitali impiegati, tenendo presente gli effetti inflazionistici e gli interessi passivi.

Da un punto di vista operativo, in particolare nella progettazione di nuove attività di particolare complessità e di maggiori dimensioni, l'imprenditore ipotizza più piani di investimento, che riassumono le diverse alternative operative, e le valuta sia da un punto di vista tecnico che economico-finanziario per individuare l'iniziativa economica più soddisfacente. Successivamente, effettuata la scelta, redige il progetto di investimento definitivo contenente i seguenti dati fondamentali:

- o costi di acquisizione esterna, con i relativi oneri accessori;
- o costi di avviamento dell'impianto, comprensivi anche del relativo addestramento del personale addetto;
- o durata degli impianti da utilizzare, ponendo particolare attenzione a:
 - o vita fisica del bene, con i relativi interventi di manutenzione ;
 - o vita tecnologica del bene prima, che sia dismesso per obsolescenza tecnica;
- o costi di esercizio derivanti dalla realizzazione del progetto, analizzando anche l'aspetto dei flussi finanziari e il loro andamento nel tempo.

Sarà pertanto opportuno predisporre una scheda che riepiloghi i dati analizzati in precedenza per ogni singolo investimento e in cui riassumere sia i dati utili ai fini di un'analisi economica, sia i dati di natura tecnica, in modo da facilitarne l'individuazione da parte di investitori esperti del settore proprio della nuova attività.

I dati così raccolti e identificati per singolo investimento dovranno poi essere riepilogati in una tabella globale.

È del tutto evidente che il piano degli investimenti dovrà essere attentamente comparato con le risorse finanziarie disponibili o di possibile futuro reperimento, per decidere quali e quanti investimenti effettuare nel periodo di riferimento del business plan.

7. IL PIANO DEI FINANZIAMENTI

L'analisi degli aspetti finanziari è finalizzata alla determinazione del **fabbisogno di capitale** e, di conseguenza, alla individuazione del sistema di **fonti di copertura** più adeguato.

Si tratta di una analisi che l'imprenditore, in fase di avvio dell'attività, deve affrontare con una attenzione e un impegno particolari, perché è fondamentale creare buone basi per la futura impresa. Successivamente, durante lo svolgimento dell'attività, la stessa analisi dovrà essere ripetuta nell'ambito di un processo di pianificazione strategica.

Il reperimento di finanziamenti in fase di start up è di fatto il motivo principale per la redazione di un business plan

Definire il fabbisogno di capitale dell'impresa richiede capacità di analisi e intuizione, per prevedere gli eventi futuri che influiranno sull'entità del finanziamento richiesto.

Il punto da cui partire è la determinazione del capitale necessario per l'acquisto dei beni materiali, di tipo strumentale e non (attrezzature, scorte, immobili...) individuati, nel piano degli investimenti.

Stabilita l'entità dei finanziamenti necessari e la loro possibile destinazione nei diversi impieghi, si passerà ad individuarne le fonti potenziali di finanziamento.

Nella ricerca dei finanziamenti dovranno essere valutati con molta attenzione due aspetti : quello della loro congruità e, fondamentale, quello dell'equilibrio di mix del loro insieme.

Un aspetto da non trascurare è quello del coinvolgimento dei potenziali finanziatori, a cui il documento è destinato.

Non bisogna dimenticare che, trattandosi di una impresa di nuova costituzione, il periodo iniziale di attività si chiuderà quasi certamente in perdita. Il potenziale finanziatore non potrà quindi avere aspettative di rendimento a breve ma, piuttosto, dovrà essere sufficientemente motivato all'idea imprenditoriale da coglierne gli aspetti interessanti e positivi nel medio periodo. Il business plan dovrà contribuire a creare questo clima di fiducia e cercare di stimolare e coinvolgere il più possibile i futuri investitori, dando il giusto risalto agli aspetti più solidi e qualificanti dell'attività.

**fabbisogno
di capitale**

**fonti di
finanziamento**

**coinvolgimento
dei finanziatori**

Tutto questo nella convinzione che si tratta di rapporti di collaborazione destinati a continuare nel tempo, per cui occorre creare da subito delle premesse di equilibrio e rispetto della personalità e delle caratteristiche dei potenziali finanziatori

Convinti di ciò, si dovrà essere sempre pronti a rivedere il piano, qualora l'accoglimento dei finanziatori individuati non sia stato del tutto positivo.

L'attività di reperimento dei capitali può essere un'attività stressante e richiedere molto tempo. Si tratta quindi di una fase impegnativa, non priva di ostacoli. Tuttavia, non deve assorbire tutte l'energie dell'imprenditore in quanto le vere e proprie difficoltà cominceranno solo dopo l'ottenimento del finanziamento, al momento dell'effettiva realizzazione del progetto.

8. LE PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Le proiezioni economico-finanziarie rappresentano la parte conclusiva del business plan, che non si può considerare completo senza la quantificazione delle possibili conseguenze economiche e finanziarie della realizzazione del progetto imprenditoriale.

Le proiezioni di tipo economico-finanziario si rappresentano attraverso:

- o un **bilancio**, costituito da uno stato patrimoniale e da un conto economico previsionali
- o un prospetto dei **flussi di cassa** generati dal progetto imprenditoriale
- o una analisi **costi-volumi-risultati**, con la stima del fatturato di pareggio che consentirebbe all'impresa di coprire i costi di produzione fissi e variabili

L'elaborazione di proiezioni economiche e finanziarie soddisfa esigenze esterne, di informazione analitica dei destinatari del business plan, ma anche esigenze interne all'impresa, sicuramente non meno importanti. La realizzazione di questi documenti, infatti, fornisce al management uno strumento importante di apprendimento e di ulteriore affinamento, nel tempo, del progetto imprenditoriale, di migliore comprensione della sua evoluzione futura e, importante, di individuazione dei fattori e dei valori chiave da tenere sotto controllo in modo particolare.

IL BILANCIO PREVISIONALE

Il **Bilancio Previsionale** è lo strumento che permetterà all'imprenditore di valutare le convenienze economiche della nuova iniziativa, nonché di analizzare la sua fattibilità a livello finanziario.

Dal punto di vista economico, un progetto imprenditoriale va valutato sulla possibilità di raggiungere, in tempi ragionevoli, un equilibrio reddituale e, successivamente, un risultato economico positivo. Naturalmente, i tempi ritenuti ragionevoli per il conseguimento dell'equilibrio economico dipendono dal tipo di business e dall'importanza strategica ad esso assegnata.

I fattori che determinano il risultato reddituale di un periodo possono essere ricondotti a tre classi fondamentali: gli elementi strutturali, i volumi di produzione/vendita e il livello del costo/ricavo di prodotto.

**rendimento
capitale
investito**

Relativamente all'aspetto finanziario, in questa sezione saranno presentati i dati relativi ai **tempi** e ai **tassi di rendimento** dei capitali investiti nel progetto. Sicuramente si tratta di dati molto interessanti per i finanziatori, che ne possono trarre, fra l'altro, anche elementi di valutazione circa la capacità dell'imprenditore di rimborsare il prestito ottenuto. Per questi motivi, poiché l'analisi di dati finanziari presenta sempre un alto grado di incertezza, ancor più se si tratta di dati riferiti ad una attività nuova, o appena avviata, sarebbe opportuno che venissero formulate più

ipotesi finanziarie, anche senza la necessità di doverle rappresentare tutte all'interno del business plan.

E a proposito della variabilità del quadro finanziario, è importante rimarcare un altro aspetto importante: nella fase di costituzione dell'azienda il fabbisogno finanziario viene considerato solo con riferimento agli investimenti in immobilizzazioni, ma in seguito le analisi iniziali dovranno essere riviste periodicamente, sulla base di nuovi dati e di nuove ipotesi, ad esempio di produzione.

Poiché nell'elaborare bilanci previsionali non è prudente limitarsi a fare semplici previsioni di quanto accadrà ma, in funzione dell'obiettivo a cui si vuole tendere, si devono prendere in considerazione più ipotesi di sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale, da mettere a confronto, risulta molto utile realizzare, a questo scopo, modelli di simulazione, mediante i quali correlare matematicamente, in modo preciso e vincolato, i valori interdipendenti. La realizzazione stessa costituisce una risorsa, perché aiuta a meglio comprendere l'attività imprenditoriale che si sta progettando. Durante la gestione dell'impresa saranno indispensabili per simulare scenari economici e finanziari e fornire all'imprenditore elementi di valutazione validi a supporto di scelte di gestione.

**modelli di
simulazione**

La previsione deve essere sviluppata su più esercizi. I potenziali finanziatori sono normalmente interessati a valutare bilanci previsionali di almeno tre esercizi. Il numero degli esercizi può comunque variare a seconda dell'età e della natura dell'impresa. Un criterio condiviso per la scelta della durata, che permette di soddisfare le esigenze dei finanziatori senza eccedere nella quantità dei dati, è quello di sviluppare la previsione fino al primo anno di reddito positivo (utile).

Secondo questo criterio il numero degli esercizi normalmente oscilla dai tre ai cinque, secondo i casi. Nulla toglie che se poi fosse il lettore del piano, potenziale finanziatore, a richiedere più dati, si potrebbero elaborare anche bilanci ad interim, semestrali o addirittura trimestrali.

**periodo di
riferimento**

La scelta è condizionata principalmente dalle richieste dei soggetti finanziatori (enti o privati), che a volte chiedono di sviluppare la previsione fino al conseguimento dei primi risultati positivi.

La previsione del risultato reddituale è formulata mediante un Conto Economico, redatto normalmente in forma scalare. Delle diverse configurazioni possibili, quella maggiormente utilizzata è quella a **costo del venduto**

La voce di previsione più importante, che rappresenta l'obiettivo dell'impresa e da cui vengono generate a cascata tutte le altre, è costituita dal volume delle **vendite**.

**conto
economico**

Da questo dato derivano, infatti, il **piano di produzione** e il **piano di marketing**, con i relativi costi, da contrapporre ai ricavi di vendita per elaborare una previsione del **costo del venduto** e del **profitto lordo** e formulare, quindi, le prime proiezioni economiche.

La presentazione del conto economico in forma sintetica, e quindi dei risultati economici stimati della futura attività, si completa poi con l'aggiunta dei proventi e degli oneri finanziari e straordinari, nonché dell'ipotesi di tassazione prevista.

Per rendere più significativa l'analisi, a fianco dei valori monetari potrebbero essere indicati i relativi i valori percentuali riferiti al fatturato. La forma percentuale è molto gradita da chi deve valutare un progetto d'impresa, perché consente di effettuare rapidamente dei confronti con altri dati di settore e valutare meglio i risultati previsti e l'attendibilità delle proiezioni.

Per una migliore comprensione dei dati è utile completarne la presentazione con un breve richiamo alle motivazioni che ne hanno determinato la scelte e le valutazioni

Mediante lo stato patrimoniale saranno presentati i beni e i fattori produttivi a disposizione dell'azienda.

Dall'analisi della situazione patrimoniale i finanziatori possono trarre dati molto interessanti, anche mettendo in relazione alcune delle voci con voci collegate del conto economico.

Uno dei dati che interessa in modo particolare i finanziatori è il rapporto fra capitale preso a prestito e capitale apportato dai soci. E' frequente, peraltro, che essi richiedano ai soci una partecipazione elevata al capitale, ritenendo che forti investimenti nella società da parte dei soci siano la dimostrazione di quanto loro, per primi siano convinti della bontà del progetto e del successo futuro dell'attività.

Sempre dallo Stato Patrimoniale è possibile valutare la situazione finanziaria della società, in particolare per quanto riguarda la liquidità.

Quest'ultimo, in particolare, costituisce un elemento particolarmente critico, soprattutto per le imprese di nuova costituzione, per le quali esiste, più che per le altre, il rischio di dover affrontare difficoltà impreviste o l'occasione di poter sfruttare opportunità inattese.

**situazione
patrimoniale**

L'ANALISI PER INDICI

L'analisi dei bilanci previsionali avviene solitamente mediante il calcolo di indici.

Il calcolo degli **indici** richiede la riclassificazione dei bilanci previsionali secondo schemi diversi, in funzione dei dati che si intendono esaminare.

Per lo stato patrimoniale, il criterio di riclassificazione solitamente adottato è quello "finanziario", secondo il quale i valori dell'attivo vengono considerati avendo riguardo alla liquidità, mentre quello del passivo con riferimento alla esigibilità

Per quanto riguarda il conto economico, lo schema maggiormente utilizzato è quello, già indicato in precedenza, a "ricavi e costo del venduto", che prima di determinare il risultato della gestione ordinaria calcola un margine lordo industriale, contrapponendo ai ricavi netti di vendita il costo industriale della produzione.

L'analisi dei bilanci previsionali è solitamente un'analisi per indici

Per poter eseguire questo tipo di analisi occorre, in via preliminare, che i bilanci previsionali siano adeguatamente riclassificati.

Per lo stato patrimoniale, il criterio di riclassificazione solitamente adottato è quello "finanziario", che considera i valori dello stato patrimoniale in termini qualitativi, ossia con riferimento alla destinazione economica di medio lungo o di breve periodo (criterio di liquidità o liquidabilità delle poste), mentre per il passivo applica il criterio della esigibilità delle stesse.

Per quanto riguarda invece il conto economico, lo schema di riclassificazione solitamente utilizzato è quello "a ricavi e costo del venduto", che permette di mettere in luce i risultati parziali relativi alle singole gestioni.

A livello di previsione si preferisce quindi non utilizzare gli schemi del codice civile, che meno si prestano a questo tipo di analisi

Gli indicatori utilizzati più di frequente ai fini dell'analisi sono:

Indici di redditività - forniscono informazioni sulla capacità dell'azienda di produrre reddito e sulla destinazione dello stesso. Per la loro stessa natura, consentono di effettuare confronti fra imprese diverse per dimensione e tipo di attività. Tra questi indici, quello che esprime in modo più diretto la redditività del capitale dell'impresa è il **ROE (Return on equity)** o indice di **redditività del capitale proprio**, che misura il grado (percentuale) di remunerazione del capitale di rischio.

Altro indicatore di estrema importanza è il **ROI (Return on investment)**, o indice di **redditività del capitale investito**, che evidenzia la redditività del capitale investito mettendo a confronto il reddito operativo con il valore dell'intero capitale investito nell'attività aziendale, indipendentemente dalla provenienza delle fonti di finanziamento. Il ROI è scomponibile in due indici, entrambi molto importanti ai fini dell'analisi di redditività:

- **tasso di rotazione degli impieghi**, che indica il numero delle volte che, nell'anno, si è rinnovato l'attivo netto per effetto dei ricavi di vendita. L'indice è misurato dal rapporto fra ricavi di vendita e totale impieghi
- **redditività delle vendite**, ossia il **ROS (Return on sales)** dato dal rapporto fra reddito operativo e ricavi netti di vendita, che misura il grado di convenienza economica delle vendite effettuate nell'esercizio.

⇒ **Indici di liquidità** : si tratta di indicatori che misurano la capacità dell'impresa di fare fronte ai suoi impegni finanziari a breve termine. Sono misurati da rapporti fra attività e passività a breve. Tra questi indici, i più rilevanti sono il **quoziente di disponibilità (QD)**, corrispondente al rapporto fra l'attivo corrente al passivo corrente, e il **quoziente di liquidità (QL)** espresso dal rapporto fra le disponibilità finanziarie e liquide e il passivo corrente.

⇒ **Indici di struttura (o di indebitamento)** : misurano il rapporto fra capitale di rischio e capitale di indebitamento, mostrando in che modo sia capitalizzata l'impresa e, più precisamente, in che misura sia finanziata da capitale di prestito. Sono indicatori utili per valutare la stabilità dell'impresa e le sue possibilità di reperire ulteriori finanziamenti.

I FLUSSI DI CASSA E DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

La proiezione dei flussi finanziari è la più importante di tutte le proiezioni economico-finanziarie, in quanto maggiormente correlata al finanziamento dell'iniziativa imprenditoriale.

I flussi finanziari corrispondono alle variazioni della liquidità, dei crediti e dei debiti a breve scadenza. In molti casi essi coincidono con i flussi economici, ma non sempre.

Le informazioni sulle variazioni finanziarie possono essere limitate ai soli flussi di denaro, che rappresentano le variazioni della **disponibilità monetaria** netta, o alle variazioni dell'intero **capitale circolante netto**.

La determinazione preventiva dei flussi finanziari può avvenire solo dopo la definizione degli elementi economici e patrimoniali dell'impresa, ma ciò non significa che sia una semplice derivazione o conseguenza. Al contrario, alcune scelte di questa fase potrebbero portare a modificare previsioni economiche o patrimoniali precedenti.

**collocazione
analisi flussi
finanziari**

Tanto per fare un esempio, la presenza di saldi di tesoreria strutturalmente negativi potrebbe indurre a rivedere le scelte compiute in merito alle politiche di pagamento dei fornitori, le tempistiche di effettuazione degli investimenti, le scelte in merito all'acquisizione delle risorse finanziarie e così via.

Ciò conferma che la fase di determinazione preventiva dei flussi di cassa è, di fatto, il primo momento in cui è veramente possibile verificare la fattibilità economica e finanziaria della nuova iniziativa imprenditoriale nel suo complesso. Infatti, se è vero che la verifica di fattibilità a livello economico serve a misurare la redditività del progetto e la simulazione della sua dinamica nel tempo, la verifica della fattibilità finanziaria permettere di accertarsi che le **risorse finanziarie globali siano adeguate a fare fronte alle necessità dell'attività produttiva** e che gli **interessi sui finanziamenti non gravino eccessivamente** sulla redditività dell'impresa.

L'equilibrio finanziario tra incassi e pagamenti si raggiunge normalmente più tardi rispetto a quello economico tra costi e ricavi. Ciò avviene a causa dello sfasamento tra eventi economici ed eventi finanziari che porta, normalmente, ad una differenza tra l'utile rilevato a fine esercizio e le variazioni di liquidità verificatesi nello stesso periodo.

**equilibrio
finanziario**

Ognuna delle fasi di formazione del business plan già trattate in precedenza presenta dati finanziari da utilizzare per la stesura del prospetto dei flussi di cassa. Si tratterà quindi di individuare tali valori e riepilgarli sistematicamente nel prospetto di rendiconto.

Con riferimento alle vendite, nel prospetto dei flussi di cassa viene registrata l'effettiva entrata di cassa derivante dalla vendite.

**flussi
in entrata**

Per passare quindi dai ricavi esposti nel conto economico, iscritti per competenza, al flusso di cassa in entrata occorrerà, necessariamente, prevedere i termini di incasso possibili per le vendite.

E' il caso, ad esempio di incassi derivanti dalle vendita di beni strumentali, o dall'incasso di capitali di rischio o di prestiti ottenuti.

Lo stesso si verifica a proposito dei costi, per i quali nel conto economico compaiono le varie voci di spesa per competenza, mentre nel prospetto dei flussi di cassa verrà indicato l'effettivo esborso di denaro effettuato a fronte delle stesse. Anche in questo caso, è evidente che è necessario conoscere i termini di pagamento applicati dai fornitori all'impresa.

**flussi
in uscita**

Nell'analisi della determinazione dei flussi di cassa, si dovrà poi porre particolare attenzione a quelle voci presenti all'interno del conto economico che non producono variazioni di cassa in entrata o in uscita, e che pertanto non dovranno comparire nel prospetto dei flussi di cassa. Un esempio per tutti, il più significativo, i costi di ammortamento.

La situazione di cassa del periodo iniziale di realizzazione del nuovo progetto, è più importante della redditività perchè più direttamente collegato alla capacità di sopravvivenza dell'impresa. La costituzione di una scorta minima di liquidità è necessaria per assicurare una buona gestione operativa. In sede previsionale si tende a costruire ipotesi nelle quali le entrate e le uscite finanziarie relative alla gestione ordinaria risultano spontaneamente sincronizzate; sarebbe però prudente, e quindi consigliabile, coordinare tali movimenti in modo da assicurare un certo margine delle prime sulle seconde, in quanto l'incertezza degli eventi futuri impone prudenza, soprattutto in sede di avvio di attività.

liquidità

Un ulteriore elemento di valutazione della fattibilità finanziaria del progetto è l'analisi del fabbisogno di **capitale circolante netto operativo**.

Il capitale circolante netto operativo è rappresentato da tutti gli impieghi e da tutte le fonti che nascono e si sviluppano in modo quasi automatico con la gestione tipica dell'impresa. Sul piano degli impieghi il capitale circolante netto operativo è costituito soprattutto dai crediti verso clienti e dalle scorte. Sul fronte delle fonti, invece, si fa riferimento ai debiti verso fornitori, ai debiti nei confronti dell'Erario, ai debiti verso i dipendenti, al fondo di trattamento di fine rapporto ed agli anticipi nei confronti dei clienti. Il capitale circolante netto operativo non va assolutamente confuso con il capitale circolante netto tradizionale, definito come la differenza fra attività correnti e passività correnti.

**capitale
circolante netto
operativo**

Il capitale circolante netto operativo non va assolutamente confuso con il capitale circolante netto tradizionale, definito come la differenza fra attività correnti e passività correnti.

Dal punto di vista della previsione del fabbisogno finanziario, il capitale circolante netto tradizionale non è di grande aiuto, in quanto include voci legate alla gestione tipica che contribuiscono a determinare il fabbisogno finanziario, ma anche voci di gestione finanziaria, tra cui le banche passive e gli altri finanziamenti a breve termine, che invece sono volte alla copertura di tale fabbisogno. A differenza del capitale circolante netto tradizionale, il capitale circolante netto operativo non distingue le voci in base alla loro scadenza, ma in base alla loro pertinenza gestionale, accogliendo solamente le voci circolanti di gestione tipica, attive o passive, ed escludendo attività e passività di gestione finanziaria.

L'interpretazione che si dà alle variazioni del capitale circolante netto operativo è diametralmente opposta rispetto a quella che si dà alle variazioni del capitale circolante netto tradizionale. Di quest'ultimo si dice che è opportuno che sia elevato, in quanto in questo caso l'azienda è liquida. Privilegiando invece il concetto del capitale circolante netto operativo si è al contrario portati ad affermare che tanto più è basso, tanto meglio è per l'azienda, che non si trova costretta ad investire risorse finanziarie nella gestione corrente.

È vero che in fase di crescita è molto importante prestare grande attenzione al ciclo finanziario, cercando di ridurlo al minimo o, addirittura, di renderlo positivo. Ciò può essere ottenuto selezionando la clientela, cercando di usare tutto il potere contrattuale del quale si dispone con i fornitori e prestando molta attenzione alla gestione delle scorte.

Ultima, ma rilevante, componente del fabbisogno finanziario è capacità di **autofinanziamento**.

Se l'azienda consegue utili che non vengono distribuiti, tali utili rappresentano una risorsa importante che riduce la necessità di ricorrere a finanziamenti di terzi o ad immissioni di capitale sociale. Se, al contrario, la gestione comporta delle perdite, cosa molto probabile in fase di start-up di una nuova iniziativa imprenditoriale, le perdite si traducono in una diminuzione del capitale netto e, a parità di ogni altra condizione, si determina una crescita del fabbisogno da coprire con finanziamenti di terzi o con immissioni di capitale sociale.

autofinanziamento

L' ANALISI DI BREAK-EVEN

Come ultimo aspetto dell'analisi delle proiezioni economico-finanziarie è importante inserire l'analisi del punto di break-even.

L'analisi di break-even, nonostante si basi solitamente su una serie di ipotesi, che a volte ne possono anche ridurre la precisione e la relativa attendibilità, consente una stima del volume di vendite necessario per raggiungere il punto di pareggio fra ricavi di vendita e costi di produzione.

Solitamente, tale tipo di analisi è maggiormente utile per i finanziatori piuttosto che per gli investitori, visto che solitamente i primi sono i più interessati alle probabilità di sopravvivenza dell'impresa ed alla sua capacità di fare fronte al rimborso del prestito, mentre solitamente i secondi sono quasi esclusivamente interessati ad un elevato tasso di rendimento dell'investimento compiuto. In entrambi i casi, tuttavia, l'analisi del punto di break-even è essenziale per permettere di determinare il punto a partire dal quale l'impresa è in grado di autofinanziarsi.

analisi costi-volumi- risultati

L'analisi del punto di pareggio si colloca all'interno della cosiddetta **“analisi costi-volumi-risultati”**, la quale consente di illustrare le relazioni che esistono fra i volumi di beni effettivamente prodotti e venduti da un'impresa ed i risultati operativi da questa conseguiti. Concretamente, dato un certo livello di prezzi ricavo, di costi fissi e di costi variabili unitari, con questo tipo di analisi si determina quale volume di vendite l'impresa deve raggiungere per coprire i propri costi totali

In sede di messa a punto del progetto imprenditoriale, può essere molto utile effettuare una serie di simulazioni per valutare i risultati connessi a diversi scenari o ipotesi e, conseguentemente, al vario combinarsi di prezzi di vendita, costi e volumi.

Il livello più o meno elevato del punto di break-even permette anche di valutare il grado di flessibilità dell'attività produttiva dell'azienda.

Il tipo di risultato determinato con l'analisi costi-volumi-risultati dipende dal tipo di costi considerati. È importante infatti stabilire a priori effettuare una suddivisione dei costi che distingua fra quelli connessi all'attività tipica dell'impresa, ovvero della sua gestione caratteristica, quelli legati al fabbisogno finanziario dell'impresa stessa e quelli legati alla gestione straordinaria.

All'interno della gestione caratteristica occorrerà provvedere a distinguere fra costi fissi e costi variabili.

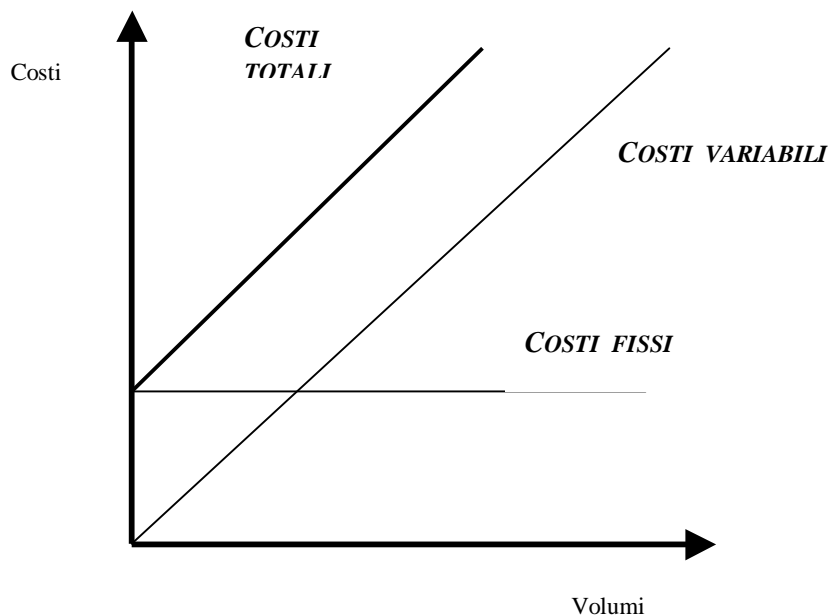
I costi variabili sono quelli direttamente e strettamente correlati al volume di produzione e di vendita. Tra questi tipi di costi rientrano sicuramente le provvigioni di vendita, i consumi di materie prime, le lavorazioni esterne e, nel caso possa essere facilmente distolta dal processo produttivo, anche la manodopera diretta. I costi variabili tendono ad essere simmetrici rispetto ai volumi di produzione, ossia ad aumentare rapidamente quando i volumi aumentano e diminuire altrettanto rapidamente quando i volumi diminuiscono.

costi fissi e variabili

Si definiscono invece fissi quei costi che non risultano direttamente e strettamente correlati al volume di produzione e di vendita. Rientrano in tale categoria di costi la manodopera indiretta, gli affitti, le quote di ammortamento, la pubblicità, le consulenze legali e amministrative, le manutenzioni e così via.

I costi fissi sono asimmetrici rispetto alla variazione di volumi, in quanto variano in modo non direttamente correlato agli stessi, ma in modo discontinuo.

Sommando i costi fissi e i costi variabili si ottengono i costi totali di gestione caratteristica, che graficamente possono essere rappresentati nel modo che segue.



Dividendo i costi totali per il volume dei beni prodotti e venduti, si ottiene il costo totale unitario.

A questo punto si può calcolare il punto di pareggio operativo, ovvero, come già specificato in precedenza, l'ammontare di vendite che consente di coprire i costi operativi aziendali.

Il punto di pareggio può essere espresso, indifferentemente, in termini di volumi, ossia come numero di unità da produrre e vendere, o in termini di valore, ossia come fatturato.

In termini di volumi, il punto di pareggio operativo è rappresentato dalla quantità prodotta/venduta che consente di conseguire ricavi pari ai costi totali di gestione caratteristica. La formula di calcolo sarà :

$$\text{Ricavi totali} = \text{Costi totali}$$

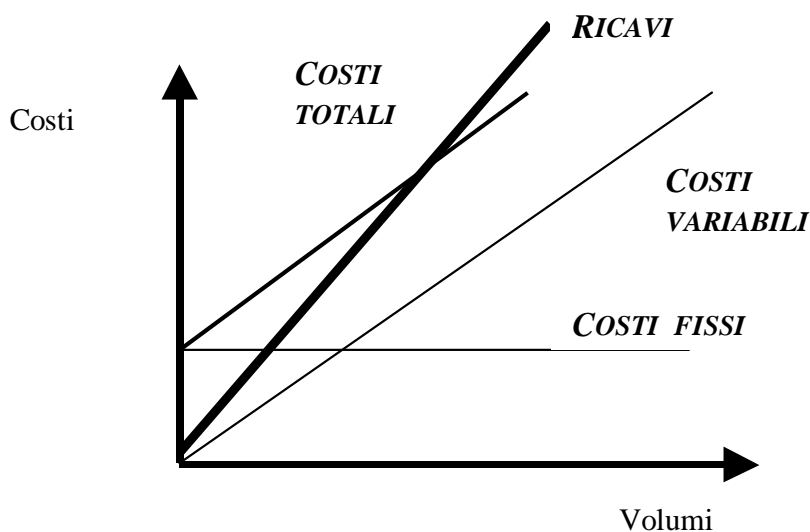
da cui $\text{Ricavi unitari} \times Q = \text{Costi variabili unitari} \times Q + \text{Costi fissi}$

$$Q = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{Ricavi unitari} - \text{Costi variabili unitari}}$$

E poiché la differenza tra ricavi unitari e costi variabili unitari rappresenta il margine di contribuzione unitario, ossia il margine che ogni singola unità venduta lascia per la copertura dei costi fissi generali e la generazione di un utile operativo, la formula può anche essere riscritta come

$$Q = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{Margine di contribuzione unitario}}$$

Graficamente, il punto di pareggio si posiziona nel punto in cui la retta dei ricavi incrocia la retta dei costi totali.



Il punto di pareggio in fatturato consente di determinare il livello di fatturato che consente di coprire tutti i costi di gestione.

Con riferimento alle formule matematiche, per trovare il punto di pareggio sarà sufficiente moltiplicare entrambi i membri dell'equazione del punto di pareggio in volumi per il prezzo di vendita.

$$\text{Fatturato} = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{Margine di contribuzione \%}}$$

La determinazione del punto di pareggio in **fatturato** può risultare utile per tutti quei tipi di produzione e i quali non è possibile esprimere le vendite in “numero di pezzi venduti” in quanto l’impresa produce o commercializza un numero elevato di prodotti e/o servizi difficilmente riconducibili ad un prodotto medio rappresentativo.

Nel contempo, l’analisi del punto di break-even consente di determinare il **rischio operativo** della nuova attività, che viene espresso dalla probabilità, più o meno elevata, di subire risultati reddituali particolarmente negativi o particolarmente positivi in relazione al fluttuare dei volumi di produzione e di vendita.

Il rischio operativo è essenzialmente legato a due elementi :

- o il livello del punto di pareggio
- o il grado di elasticità operativa, rappresentata dall’ampiezza della forbice tra ricavi e costi totali prima e dopo il punto di pareggio.

Il rischio operativo è essenzialmente legato a due elementi, il livello del punto di pareggio e, soprattutto, il grado di elasticità operativa, rappresentata dall’ampiezza della forbice tra ricavi e costi totali prima e dopo il punto di pareggio.

Le aziende che presentano una struttura dei costi molto rigida, ovvero hanno una forbice fra ricavi e costi totali molto ampia, reagiscono male a diminuzioni nei volumi in quanto hanno

limitate possibilità di comprimere i costi, e quindi il grado di rischio operativo sarà elevato. Nel contempo però, questo tipo di azienda trae grande vantaggio da aumenti nei volumi, in quanto, il crescere di questi non comporta aumenti significativi dei costi, in gran parte fissi. Le aziende che, al contrario, presentano una struttura dei costi molto flessibile, ovvero hanno una forbice tra ricavi e costi totali molto stretta, non risentono in modo pesante di eventuali riduzioni nei volumi in quanto sono in grado di comprimere in misura significativa i costi, in gran parte variabili, e pertanto il grado di rischio operativo sarà ridotto. In compenso, questo tipo di aziende vedrà migliorare i propri risultati economici lentamente all'aumentare dei volumi, in quanto registreranno, insieme all'aumento dei ricavi, anche in rapido aumento dei costi.

La formula del punto di pareggio può facilmente essere adattata al fine di ottenere il cosiddetto punto di profitto, ossia quel volume di vendita, o quel fatturato, che consente di coprire sia i costi di gestione caratteristica, sia quelli finanziari e fiscali e, quindi, di ottenere un risultato reddituale netto pari a zero.

A questo fine, nella formula del punto di pareggio occorre aggiungere ai costi fissi il reddito operativo desiderato; tale reddito deve essere calcolato in modo da coprire i costi extra gestione tipica e da costituire l'utile netto desiderato.

punto di profitto
